

مهارات الموارد البشرية
Human Resource Skills

الإدارة المرئية

والتميز الإدارى

الإدارة المرئية

والتميز الإداري



إعـداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 - 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

رضوان، محمود عبدالفتاح

الإدارة المرئية والتميز الإداري. إعداد: خبراء المجموعة العربيـة للتدريب والنشر . إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح. ط1 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر

113 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 6-57-6298-977-978

1- إدارة الأفراد

2- إدارة الأعمال أ- العنــوان

ديوي: 658.3 رقم الإيداع: 2011/15301

الطبعة الأولى

2013 – 2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات



مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.



الوحدة الأولى

الإدارة المرئية
مدخل للتميز الإداري

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهى الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.

وتعتبر الإدارة المرئية من إحدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية، وقد أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصا في الدول النامية،

والإدارة المرئية ليست إدارة أزمات، وإنما تعتبر تطبيقا عمليا مستمرا لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في أماكن العمل المختلفة.

وتعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيت تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

وبالتالي، فإن هذا النهج يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون نفس اللغة، ويجمعهم هدف إستراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب.

والإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خيارا مطروحا، بل أصبح ضرورة حيوية تمليها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية...الخ، وبحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي

والإداري، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانات القائمة للأفراد، بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

أيضا، تؤدي الإدارة المرئية إلى إعطاء منظمة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءا من ثقافة المنظمة, وهنا يجب التنويه على أن الوضع القائم أو الراهن يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة، نظرا لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية كما أنهم لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفيا أو ماليا، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقه, كما قد تأتى المقاومة أيضا من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لاسيما غير المتفهمين منهم لمنهج الإدارة على المكشوف.

إن المدقق لأحوال العالم النامي هذه الأيام يجد انه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية. فهو في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية والمشاركة في عولمة هذه الحركة، وكلاهما خيارات صعبة ليست في صالحه بالشكل الحالي لمجريات الأمور. وعليه تصبح حركة العالم النامي حركة المأزق التي تتطلب المواجهة بشكل حاسم. وطريق المواجهة طريق واضح المعالم تحدده رؤية واضحة وهى انه لن تتقدم دول العالم النامي بدون تعليم راق وديمقراطي حقيقية لا تذوب مضامينها في أشكالها.

إن الإدارة المرئية تحمل في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ونجاحها، لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً لا للظن ولا للشك ولا للتأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. ومقاومتها لا تأتي إلا - فقط - من المتسللين الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الكسالى الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، أو من الانتهازيين الذين لا يرون في هذا المنهج أية فرصة لمكاسب وظيفية أو مالية غير مشروعة، أو أصحاب الغموض السلبي والبيروقراطية السيئة وسواهم ممن يضرهم العمل المرئي المكشوف..!!

إن زمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي قد ولى ولم يعد له في عصر الانفتاح والشفافية والديمقراطية والتقنية والإعلام والعولمة أية قابلية، حيث أصبح مثل هذا المنهج الإداري بغيضاً ومستهجناً ومرفوضاً من جميع أفراد المجتمع الإداري الذين لديهم حس ورؤية ورسالة وأهداف إدارية واضحة.

نعم حينما تكون الإدارة مرئية وعلى المكشوف، يهتم العاملون في كافة المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح العمل وأساليب تطوير الأداء، ولا ينتظرون أحداً ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم، ويكون كل عضو في المنشأة خبيراً بالأرقام ويفهم لعبة الخبراء، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة

المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة. ولأن الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهي تحقق التكامل والترابط العام، وبالتالي وحدة اللغة والهدف.

إن وجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري يساعد على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وعندما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد، وعندما يثابون على استخدام عقولهم يتحول الالتزام إلى تفان ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجاته ويتجسد في أعظم صورة من صور الولاء والانتماء للمنشأة والوطن. ويتحرر العاملون من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وتتحرر كذلك طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، ويتملكون من صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

إن الإدارة المرئية تنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل. وبذلك يمكن القول إن منهج الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين. وليس هناك غرابة في ذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في إنجازه، ويزداد هذا الدعم إذا اتصف إنجازه بالابتكار والإبداع..

كما أن منهج الإدارة المرئية، يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات،

ويقلل التوتر والصراع المخفضان للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديمقراطية لدى الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل بيئة العمل.

هذا بالإضافة إلى أن الإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديموقراطية الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل. كما أنها أيضا تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية.

إن الخطر الذي يخشاه كل مجتمع إداري من تعثر الجهود التي تدعو إلى العمل المرئي المكشوف بكل شفافية ووضوح كبير، لأن العمل غير المكشوف ينتج عنه تحول مفهوم الولاء إلى نوع من الآراء ومحاولة التضليل والتطرف في الأحكام على الشخصيات القيادية وإلى شكل من أشكال النفاق الذي يهدف إلى إرضاء الرؤساء، حتى وإن استدعى ذلك إدعاء مثالية عامة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء، مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار وعدم دقة اختيار بعض القيادات. وتسلل قيادات تغيب عنها المصداقية فتحاول الاحتفاظ بمواقعها العامة، وتتمسك بمواقعها من دافع الحماية،

حيث انتشرت ثقافة البحث عن سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها. وانشغال بعضها بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من المستوى الإداري الأدنى والمقربين.

هذا بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات على إخفاء الحقائق أو تلوينها، وعدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية وسوء استغلال المناخ السياسي، والاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب عنا أن التقييم بواسطة التقارير لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في القفز للمناصب العليا، وتحويل مفهوم «الإدارة في خدمة المجتمع» إلى «المجتمع في خدمة الإدارة»، حيث يقع التركيز على الايجابيات والمبالغة في أبعادها. وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول الشاذ. وهنا يجب أن تسأل القيادات الإدارية نفسها هذا السؤال: هل أقوم بتنمية الثروات البشرية وتحقيق رسالة المنشأة، أم استغل الآخرين من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب المنشأة والقائمين عليها؟ كما تتعدد وتتداخل الجهات الرقابية وتنفذ بعض نشاطاتها إلى عمق المنشأة، ويصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي، وكلنا يعلم أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

الإدارة المرئية "جمبا كايزن" المنهجية اليابانية لتحسين الأداء:

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهى في الإدارة اليابانية مبنية على أنه يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى أسموها "الإدارة بالسير على الأقدام".

إن الإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية.

وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (Gemba Kaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلابد من التمسك بثلاث

استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيد، وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:

1- النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

2- الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

3- اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

4- البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

5- وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

متطلبات فاعلية الإدارة المرئية

عندما يتواجد المديرين في قلب الأحداث وفى مواقع العمل للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين وغلق الثغرة بين العاملين والمديرين وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب العاملين للإدارة العليا وخلق جو يسوده روح الحب والتعاون وتسوده الأخلاقيات المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية كل هذه الأمور حتى تتم بفاعلية ينبغي تتم من خلال:

1- تفهم المديرين الأعمال وإجراءاتها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.

2- توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة.

3- إيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث.

4- تفهم العاملين بمدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأي إجراء روتيني أو تكتيف لحرية العاملين.

5- تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة.

6- الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.

7- تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.

8- العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فعالة للعاملين في المنظمة.

9- الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

10- الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة والتي تحتاج إلى رقابة إستراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

وفى دراسة ميدانية أجرتها ديما إيدروك على عدد من المؤسسات الصناعية لبحث أسلوب الإدارة من واقع الأحداث ومدى فاعلية تطبيقية في هذه المؤسسات محل الدراسة توصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك علاقة جوهرية ذات تأثير معنوي بين إيمان الإدارة العليا بالمنظمة والعاملين بأهمية تطبيق الأسلوب وبين فاعلية الإدارة على المكشوف، وعند ربط أسلوب الإدارة بالاستثناء بالإدارة على المكشوف لمعرفة مدى التقارب والتباعد في الأهداف بين الأسلوبين تبين أنه من الضروري تفويض الإدارة للعاملين والإدارة التنفيذية في المهام والإجراءات الروتينية والتي يتأكد المديرين من

مدى كفاءة نظام التشغيل في أدائها بكفاءة وفاعلية، أما الإجراءات والعمليات ذات المهام الصعبة والتي لها طبيعة خاصة ودرجة عالية من المخاطرة ولكنها ذات أهمية قصوى فينبغي استخدام الرقابة فيها والإدارة على المكشوف من واقع الإحداث لاستثمار التفاعل المشترك بين العاملين والمديرين ولتوضيح الرؤية والأهداف من هذه الأعمال.

عوائق الإدارة المرئية

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، وقد تنعكس المفاهيم فيحور مفهوم (الإدارة في خدمة المنظمة) إلى (المنظمة في خدمة الإدارة)، باستغلال الآخرين في تحقيق

الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهرجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالبا ما ينتجه من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميلها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية

ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية استراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها (1).



(1) أحمد الكردي، موسوعة الإسلام والتنمية.

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/downloads/24580

الوحدة الثانية

الجودة الشاملة
مدخل للتميز الإداري

مفهوم الجودة:

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

✍ يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

✍ ويعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

✍ ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.

✍ ويراها آخرون أنها:

1- أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.

2- تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة.

✍ ونتناول تقسيم آخر:

1- **الجودة: درجة التفضيل** Superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد سيارة مرسيدس سيارة الجودة، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ...... الخ من الأمثلة.

وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

2- **الجودة: المطابقة للاستعمال** Fitness for use

تعرف الجودة بأنها "المواءمة للاستعمال"، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده. وبهذا الصدد يكون السعر، وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجا أو خدمة محددة.

3- **الجودة: المطابقة مع المتطلبات** Conformity with the Requirements

استنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو

غير ذلك.وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلل الوثائق فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة، فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

4- **الجودة: التركيز على العميل** Focus a Customer

وبفضل التطورات التي شاهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة. فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعر يف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية.أن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته.

مراحل تبنى فلسفة الجودة

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات النتاج وتعقدها. لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به تبنى فلسفة الجودة كما يلي:

مرحلة التفتيش (1940-1930)	مرحلة مراقبة الجودة (1970-1940)	مرحلة توكيد الجودة (1985-1970)	مرحلة إدارة الجودة (1985- الآن)

المرحلة الأولى: التفتيش

- كانت البدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسئولاً عن تصنيع المنتج بأكمله.
- ومع التطورات التي شاهدتها بدايات القرن العشرين وظهور مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم.
- كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.
- مع التطورات الحاصلة في عمليات النتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة

للنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بان التفتيش هو بوصفه الطريق الوحيد لضمان الجودة للتفتيش والاختيار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنه نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة)

- شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بان القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.
- تعد المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات

إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لانجاز متطلبات الجودة.

- وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث في أثناء عملية النتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائيا الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات بعدة مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية النتاج مطابقة للتصاميم.
- تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ومنها الإنتاج والجودة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة

- شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسئوليتها إلى قسم الرقابة فقط.

- وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع لمبدأ التلف الصفري.

- دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلف الصفري في عملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها لـلـهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

- أن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداه سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

- أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية

للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.

- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.

- إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا ISO المعايير الدولية 9001 في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

- ويتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءً بتخطيط الأنشطة والفعاليات

وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ومكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلاً عن تأكيد التدقيق الصناعي نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

لهذا يرى البعض أن أبعاد الجودة هي:

1- الأداء Performance: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.

2- الصلاحية Reliability: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.

3- صمود المنتج Durability: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.

4- خدمة المنتج Serviceability: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

5- شكل وجمال المنتج Aesthetics: مدى أناقة وجاذبية المنتج.

6- مزايا أو خصائص المنتج Features: أمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.

7- سمعة المنتج Perceived Quality: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.

8- التقيد بالمواصفات المطلوبة Conformance to Standards: مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

فالجودة تهدف إلى:

- منتجات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تحقق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا.
- تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.
- تلتزم بمتطلبات ومعايير الأداء.
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

مفهوم الجودة الشاملة:

لا يوجد ثمة تعريف متفق علية وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM:

- فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

- بينما عرفها العالم جون أوكلاند "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

- أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريفها هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين).

- أما وفقا Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

- ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين.

- ولذا فقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

- كما عرفها تونكس بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.
- وقد عرفها أوماجونو بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.
- علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، **والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة).**

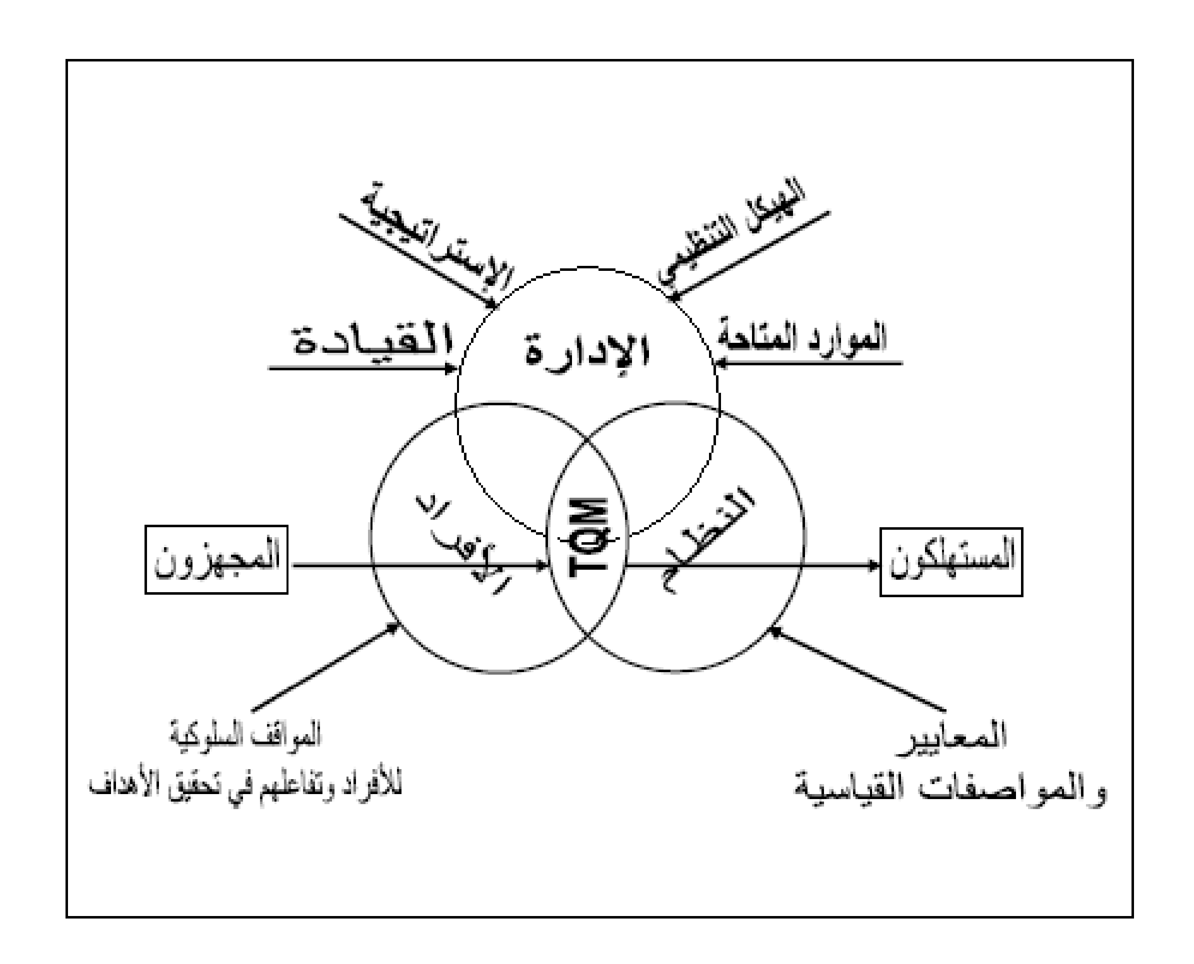
ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيداً وإلى التغيير والتحسين، ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة / وجه المقارنة	التقليديـة	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل إستراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

ويسود اعتقاد عام بأن المؤسسات ستدوم للأبد، ولكن الحقيقة مختلفة تماماً، ففي بيئة تنافسية تكون المؤسسات مثل البشر، لها دورة حياة محددة، وتؤدي إدارة الجودة الشاملة في بيئة احتكارية إلى عائدات أكبر للاقتصاد الوطني بينما يكون الزبون في البيئة التنافسية والذي يزداد مدى اختياراته ليس ملكاً فقط، بل "دكتاتوراً"، من حيث المنتجات التي يحتاجها والسعر

الذي سيدفعه. وفي هذه الظروف لا تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائدات على المستوى الوطني فقط، بل تصبح عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات واستمراريتها.



فإدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لتحسين جودة المنتج والخدمة من خلال:

1- إشراك الموظفين في العمل والمسئولية، حيث يقوم مفهوم TQM على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.

2- استخدام فرق العمل، حيث تقوم فرق العمل من المجالات الوظيفية المختلفة لحل أي مشكلة تطرأ على العمل، كما تقوم هذه الفرق للعمل لإعادة فحص ودراسة إجراءات الشركة.

3- الإقتداء بالنماذج (أي المنشآت المميزة)، وذلك من خلال دراسة ممارسات المنافسين وغير المنافسين، إضافة لمقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.

4- معلومات مرتدة عن الأداء بصفة مستمرة، وهي أساس برنامج التحسين المستمر في الأداء والجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استقصاء العملاء دورياً.
- المتابعة المستمرة لمواعيد التسليم.
- عدد مرات نفاذ المخزون.
- أوقات الانتظار.

قواعد تطبيق الجودة الشاملة

وضع الدكتور إدوارد ديمنج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته، ويعول عليها فهم الجودة الشاملة، وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة والتي لو طبقتها المنشآت لاتجهت تلقائياً نحو الجودة الشاملة، وهذه القواعد كالتالي:

أولاً: تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة:

وهنا يتحتم على المنشأة وضع خطة محددة وواضحة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير المطلوبين في منتجاتها وخدماتها ويجب أن تشتمل الخطة على البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل.

ثانياً: تبني فلسفة الجودة الجديدة:

يجب أن يكون مبدأ الجودة الشاملة هو المبدأ الجديد الذي يجب على المنشأة أن تتبناه وتضعه نصب عينها وأن يكون هو المعتقد الأساسي لا أن يكون شعارا ترفعه المنشأة من وقت لآخر كما يجب تعليمه لجميع العاملين في المنشأة بما في ذلك العاملين في المستويات الإدارية العليا، وذلك لتغيير نمط وأسلوب المنشأة.

ثالثاً: تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة:

ينبغي أن تفهم المنشأة أن الغرض من المراجعة والمراقبة والتفتيش هو تطوير العمليات وتقليل التكاليف، والجدير بالذكر فإن الرقابة على النوعية عادة ما تكون بعد الانتهاء من عملية الإنتاج وإخراج المنتج النهائي، وبمعنى آخر فإن على المنشأة التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين.

رابعاً: اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر:

يجب أن تكون عملية اختيار العروض معتمدة على أفضل العروض المقدمة ليست على اقل سعر كما هو المعمول به في معظم المنشآت التقليدية، ويفيد الدكتور إدوارد ديمنج بأن اختيار العروض على السعر الأقل ليست لها معنى بدون قياس للجودة المقدمة للعميل، لذا فإن الأسلوب الحديث في الوصول إلى أفضل عرض هو وضع المواصفات على أعلى مستوى يطلبه العميل.

خامساً: التحسين المستمر:

وذلك ما نراه في فصل تحسين وتطوير الإجراءات والمسمى بعجلة ديمنج لتحسين الإجراءات P D C A وفيها يتم عرض الإجراءات والأعمال باستمرار ومراجعتها وتحسينها بشكل دائم والاستجابة لمتطلبات العملاء وتلبية رغباتهم والتأكد من مدى رضاهم على المنتج من سلع أو خدمات.

سادساً: تطوير برامج للتدريب:

ويكون ذلك بفتح قنوات تدريبية سواء كانت على رأس العمل أو خارجية وذلك لفتح المجال لجميع العاملين في المنشأة بكافة مستوياتهم على التدريب على أسس ومبادئ وأفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة الشاملة.



سابعاً: تبني القيادة الجيدة:

يجب على كبار المسئولين في المنشآت الاهتمام بالقيادة الجديدة التي تدير الأعمال دون تخويف أو ترهيب للعاملين من شبح الجودة الشاملة كما يجب حثهم للتغلغل في معانيها والدخول في أسسها وذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة منها.

ثامناً: الابتعاد عن الخوف من التغيير:

وذلك بمنع الخوف وخلق الثقة وجو التغيير والتحديث حيث يشعر العاملون بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة، إن محاسبة العاملين على كافة الأخطاء التي تحدث منهم من شأنه أن يبث روح الخوف في تحمل المسئولية وبالتالي عدم الإقدام على العمل، لذا فإن على القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لديهم، ويجب على الإدارة أيضا فتح باب التساؤلات والإجابة على جميع استفسارات العاملين.

تاسعاً: إزالة الحواجز بين الأقسام:

يتحتم على الإدارة العليا أن تفتح مجالات الاتصال والحوار الدائم بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة، حيث أن الاتصال الغير جيد بين الأقسام والإدارات يسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين والتطوير.

عاشراً: الالتزام بالموضوعية:

يجب على الإدارة العليا في المنشأة منع الشعارات والأهداف غير ذات الفائدة حيث أن عدم تحقيق مثل هذه الشعارات تؤثر في نجاح جهود العاملين للتوصل إلى الجودة المطلوبة وبالتالي تؤدي إلى إحباط شامل للعاملين وما يترتب على ذلك من سلبيات.

حادي عشر: التركيز على الكيف وليس الكم

إن تحديد إنتاج العاملين في المنشأة له مردود عكسي على العاملين من جهتين الأولى أن ذلك يعطل الرغبة في العمل بزيادة عن الأهداف المحددة والأخرى الأخرى هي أنه قد يؤدي إلى إحباط بعض العاملين الذين لا يستطيعون الوصول إلى الأهداف الموضوعة نظراً لضعف إنتاجيتهم لذا فإن التركيز على النوعية العالية أفضل بكثير من التركيز على الكمية فهذا ما يساعد على إبداع العاملين في الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر.

ثاني عشر: تقدير عمل الغير:

يجب على المسئولين في المنشأة تبني تقدير عمل العاملين في المنشأة مهما صغر ذلك العمل حيث أن تشجيع العاملين فيها على اقل الأعمال من شأنه نشر حب الأداء الجيد والتطوير والابتكار لكل ما هو جديد ويخدم صالح العمل من أجل رضى العميل.

ثالث عشر: تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه:

يجب تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الإدارة العليا وتنميته لدى العاملين، فهذا المبدأ له الفضل في أداء العمل وتحسين الإنتاجية.

رابع عشر: العمل الجماعي:

يجب بث فكرة العمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المنشأة جميعهم وذلك لتحقيق هدف التحول إلى نظام الجودة الشاملة.

الآثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة

إن لتطبيق الجودة الشاملة العديد من النتائج والفوائد ونذكر منها باختصار:

أولاً: تحقق زيادة في الإقليمية:

إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على التقليص من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.

ثانياً: التحسين في رضاء العملاء والموظفين:

حيث أن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنج وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الإطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً إلى الحصول على رضى العملاء.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر

وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها.

ثالثاً: انخفاض في تكلفة الجودة:

من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئاً على المنشأة في زيادة التكاليف، أما عملية إخراج المنتج بشكل ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

رابعاً: الوفورات المالية:

أن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والذي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.

خامساً تحسن في الأداء العام:

من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طردا على الأداء العام في المنشأة.

سادساً: زيادة القدرة التنافسية:

حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات (والذي يؤدي إلى تحسن

المنتج وارتفاع في نسبة رضاء العملاء) والذي لا يكون اعتباطاً بل يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف عن كثب على المنتجات المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن، من شأنه إتاحة الفرصة للمنشأة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها.

إلا أن عدم تطبيق الجودة الشاملة وأسسها في هذه الأيام التي ارتفعت فيها جودة المنتجات وانفتحت فيها الأسواق العالمية على بعضها البعض وأصبح العميل متطلع إلى كل ما هو جيد وجديد آثار سلبية على المنشآت منها ما يلي:

1- زيادة التكاليف.
2- إعادة التخطيط.
3- وقت ضائع.
4- زيادة ضغوط العمل.
5- زيادة في الأخطاء والمشاكل.
6- مخاطر العمل.
7- عدم تحقق الربحية المرجوة.
8- عدم رضاء العميل.
9- انخفاض الروح المعنوية.
10- مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.

الوحدة الثالثة

التنظيم الإداري
مدخل للتميز الإداري

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط. حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة. وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم:

استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيما محددا) وهذه المحددات تتبلور في:

- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.
- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.

- أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس/أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي.. وبحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار.
- أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية، وقيادة فرعية تتولى المسئولية عن تحقيق الهدف.
- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.

وبالتالي عندما نطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعا تنطبق عليه:

- فالمنظمة تجمع بشري، ولكم قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع.
- أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع.
- أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.

- أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.

إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

التنظيم كعملية إدارية:

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات. وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي:

- **الهيكل التنظيمي**
- **سياسات وإجراءات العمل**
- **بطاقات وصف الوظيفي**

الأداة الأولى: الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

كما أن البعض سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه كالآتي:إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

فهو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم، ويسمي الحلو الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري.

وتمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بالمراحل التالية:

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.

- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة.
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.
- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية.
- تكوين الهيكل التنظيمي استنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية.

الأداة الثانية: سياسات وإجراءات العمل

تقوم كل وزارة أو إدارة من الوزارات والإدارات الحكومية، وإدارات الشركات الخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعددة / كإجراءات العمل، أو طرق وأساليب العمل، أو روتين العمل، وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال، ويتم القيام بالإجراءات، أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة، الخطوة الأولى، تليها الخطوة الثانية وهكذا، إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة.

ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والى النهاية، والإجراءات (كما عرفها نيوشل) هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من

الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

والإجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال. وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة، وتسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

الأداة الثالثة: بطاقات الوصف

يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة.بعبارة أخري، ما علي الفرد فعله علي وجه التحديد. فيجب أن يكون لكل وظيفة وصفها الخاص موضحة ما تتضمنه علي وجه التحديد من دور خاص. فيتم إعداد الوصف الوظيفي لكي يعطي المرشح شعور واضح بما يجب فعله من أجل تولي الوظيفة.

فتكوين الوصف الوظيفي يجب أن يكون الوصف الوظيفي وثيقة ملخصة تصف المهام التي يتم أدائها في الوظيفة.بشكل مثالي، يجب أن يكون طولها صفحة / صفحتين. فهي لا تتضمن كل مهمة فردية حيث أنه من

المرجح أن تختلف مع مرور الوقت ومع ذلك، يجب أن تتضمن قائمة بالمسئوليات الأساسية للوظيفة.

- المسمي الوظيفي/ الدرجة الوظيفية.
- القسم.
- المكان.
- تقديم التقرير.
- تقارير مباشرة.
- الهدف الوظيفي.
- المسئوليات الرئيسية.
- الشروط.

ومن الضروري أن يوضح الوصف الوظيفي بإيجاز المسئوليات الرئيسية و لذلك يمكن للموظفين:

- كتابة الإعلان الوظيفي بسهولة.
- يمكن أن تستخدمها لجنة المقابلة في إعداد الأسئلة.
- يمكن إرسالها للمرشحين لمساعدتهم في الاختيار الذاتي ومساعدتهم في إعداد السيرة الذاتية و الإعداد للمقابلة.

نموذج بطاقة وصف وظيفة

<table>
<tr><td colspan="3">اسم الوظيفة: ....</td><td colspan="3">رقم الوظيفة: ....</td></tr>
<tr><td colspan="2">الإدارة: ....</td><td colspan="2">القسم: ....</td><td colspan="2">الموقع: ....</td></tr>
<tr><td colspan="3">اسم معد البطاقة: ....</td><td colspan="3">التاريخ: ....</td></tr>
</table>

وصف عام للوظيفة:

....

....

واجبات الوظيفة:

....

....

مسئوليات الوظيفة:

....

....

علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى:

....

....

....

ظروف العمل:

....

....

مواصفات شاغل الوظيفة:

....

....

الوحدة الرابعة

التخطيط الإستراتيجي
مدخل للتميز الإداري

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. التخطيط الاستراتيجي يجيب عن سؤالين:

1- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها ؟

2- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة:السعر، الجودة، السرعة، المرونة؟

فمثلا التخطيط الاستراتيجي لمطعم دجاج منذ عامين كان لابد أن يأخذ في الاعتبار تهديد أنفلونزا الطيور. التخطيط الاستراتيجي لمطعم فول قد يكون استهداف سكان منطقة سكنية معينة وتقديم خدمة متميزة لهم والاقتصار على الفول فقط أو وجود تنوع في السندوتشات. وقد تكون خطة بائع

التلفزيونات العادية أن يبدأ في بيع تلفزيونات البلازما تدريجيا مع التركيز على النوعيات الجيدة جدا.

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد – مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى – ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف .وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

1- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

3- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

4- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

5- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف

الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

6- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

7- الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج (2003) Sterling، بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسئولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واظب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.

- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- حقق التوافق ما بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجية.

بالإضافة إلى أن هناك عقبات تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

2- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

3- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

4- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية

أولا: المسح البيئي Environmental Scanning

1- تحليل البيئة الخارجية External Environment

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

أ- البيئة العامة Societal Environment:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

2- تحليل البيئة الداخلية External Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل

المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيميStructure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- الثقافة Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- الموارد Resources: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ثانيا: تكوين الإستراتيجية Strategy Formulation

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

رابعا: التقييم والرقابة Evaluation and Control

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.




Arab
group

الوحدة الخامسة

كفاءة القيادة

مدخل للتميز الإداري

لا يهم في أي موقع أنت فيه في الحياة الآن، التحلي بمهارات قائد مجموعة العمل هي التي تساعدك في مواجهة أي صعوبة قد تواجهها. إن الأشياء المكتسبة من هذه المهارات في التعامل مع المواقف الصعبة لا تقدر بثمن.

وخلافا للرأي العام، فإن مهارات القائد ليست فقط خاصة للأشخاص القياديين في رأس العمل. إن تعريف القيادي ليس مقتصرا على القادة فقط للإداريين الكبار في المراتب العليا، ولا على الرؤساء الكبار، والضباط العسكريين ولا على السياسيين. أي شخص يمكنه أن يكون قائد على نفسه وبإرادته، وأي حالة ووضع في الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف كيف يتعامل معها.

بعض الأشخاص تولد شخصية القيادة معهم، هؤلاء يمكنهم من التأثير

وبث روح التنافس في الآخرين بطرق سهلة وبدون أي صعوبة لديهم روح وخصائص القيادة، والقيادة تأتي تلقائيا لهم. هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الصفات لا يمكن أن تكتسب عن طريق التدريب والقراءة والتطوير حتى تصبح إلى درجة الإتقان والكمال، مثلها مثل أي شيء أخر في الحياة.

الذي يحدد الفوارق بين القائد الجيد والقائد السيئ هي وجود العناصر الجيدة والصحيحة في القائد وكيفية التعامل مع الأحداث بطريقة إيجابية. هناك الكثير من الصفات التي تتطلب لكي تكون قائد ناجح. لذلك سوف نركز في هذا الموضوع على بعض النقاط لمهمة.

صفات هامة للقائد

1- أن يكون متحدث جيد:

التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح إن لم تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. إن القائد الناجح يجب عليه معرفة كيف التحدث مع الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه ولكن حتى مع الأطراف الخارجية أيضا.

لذلك السؤال المهم، ماذا يعني أن تكون متصلاً أو متحدثاً جيدا؟ المبتدئين يتوقعون أن القائد الجيد يجب عليه قول ما يجب عليه قوله، وليس

ما يرغب. القائد الجيد يجب أن يقول ما تتطلبه الحقيقة أن تقال بمثل ما هي، دون أن يغلف كلامه بالسكر والعسل لمراضاة أي طرف أو الخوف من جرح مشاعر البعض.

القائد الناجح يعرف ماذا يقول للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق أو المجموعة. المدرب مثلا لا يمدح اللاعب النجم في الفريق بعد مباراة مثيرة قد فازوا بها، هذا العمل يجعل اللاعب النجم يستمر في بذل مجهول اكبر في التمارين والتدريبات ليطور أكثر من مهاراته، والعكس في حالة الخسارة فعلى المدرب أن يشد من أزر اللاعب النجم في حالة الخسارة ويقوى من عزيمته، ينتقد عندما يكون ضروريا، ويستحسن ويقدم الدعم وخاصة المعنوي عندما يحين وقته، ويشجع ويعطي التشجيع عندما يتوجب ذلك وفي كل الأحوال الاستماع لما يقوله الأعضاء لما يقولونه. القائد الناجح بمثل ما لديه من صفات التحدث يجب أن تكون لديه صفة الاستماع الجيد.

2- اتخاذ القرار :

من إحدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عدة أسباب منها:

1- التوقيت الصحيح: اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف

وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار يراد أن يتخذ.

2- الحزم: هذا يعني أن أي قرار يجب أن يكون فعال وصارم ولوقت مناسب لمشاهدة النتائج له.

3- المرونة :يجب إيجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة أن القرار الأساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

أحيانا كثيرة لا تتوفر المعلومات الكافية في اتخاذ قرار ما. أحيانا الحكم عن طريق التحليل المنطقي مطلوبة. القائد الناجح يثق كل الثقة بالقرارات والأحكام الصادرة منه ويدفعها ليرى من خلالها النتائج.

ويبقى القول أن: الشجاعة لاتخاذ القرار هي الحصن المنيع للقائد الناجح.

3- وضوح في الرؤية :

من العناصر الرئيسية للقائد الناجح أن يكون له الرؤية الواضحة للأمور. والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط. وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد أن المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها لهدف معين ومحدد. السفينة تحتاج إلى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه. ليس هناك

أشياء سيئة بمثل عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا الاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي إلى نوع من الفوضى وعدم الرضى والإحباط.

الرؤية الواضحة تعطى الانطباع بالثبات والمصداقية والوضوح.

4- **المرونة والثقة بالغير:**

وهذا أيضا من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم أتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم إلى خارج السطح ومناقشتها وعدم إخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد أن العمل يسير حسب ما هو مرسوم له. لا يوجد خطأ في فعل هذا، وأحيانا كثيرة يفعلها القائد بالاجتماع مع الفريق بزيادة عن المعتاد، المهم أن يكون العمل واضح وفعال. نحن نعلم أن أي أحد منا لا يستطيع أن يكون يعمل ويتواجد في كل مكان ي كل وقت، لذلك من مساوئ القائد عدم الثقة بالغير ويتواجد في كل مكان في نفس الوقت. والقائد الجيد يحب أن يثق بأفراد مجموعته وفي قدراتهم وكذلك يجب أن يعرف أن لكل واحد منهم الطريقة الخاصة به لأداء العمل. إنه من المهم الثقة بالآخرين لأنه يعطيهم الدافع للاستقلالية بدلا من الاعتماد في أداء العمل على القائد في كل صغيرة وكبيرة. في هذه المرحلة يكون القائد لا

يعوقه شيء في وضع الإرشادات والتوضيحات والإرشادات في جميع الأوقات لجميع أفراد فريق العمل.

ليس فقط هذا بل أن طاقم الفريق عندما يلمسون ويحسون بأن قائد الفريق لديه الثقة بهم، سوف ينعكس هذا على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع. يعطيهم هذا نوع من الإيحاء الذاتي والإيمان بقدراتهم.

5- القدوة من القائد:

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جدا، حيث أن القائد في العمل يحتاج أن يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضا أن يكون القدوة في إعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه. هذه الطريقة هي الطريقة المثلى عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر. القائد يكون هو المسؤول عن النجاح كما هو الفشل وعدم لوم احد في طاقم الفريق لأي خطأ أو تقصير لأن هذا سوف يقلل من احترام الغير والطاقم له. عليه تحمل جميع الأخطاء مهما كانت وفي أي وقت.

6- الانسجام والتلائم :

للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه أن يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق.

الانسجام تعني أن الأفكار والكلمات والأفعال يجب أن تكون متناسقة. تعني انه يجب أن يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة. القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء آخر سوف يواجه صعوبة في كسب ثقة فريق العمل.

7- كن واحدا من الفريق :

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس. يجب عليه أن يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوي فيما بينهم. القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة أكبر. الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم أنهم جميعهم فريق واحد.

حالة عملية

أزمة الإدارة العامة لشئون العاملين(*)

شغل احمد على منصب مدير عام شئون العاملين بإحدى الوزارات لمدة تقرب من ست سنوات وقد شهد الجميع لإدارته بالأداء المتميز بالكفاءة والسرعة في الفصل في الأمور طوال الفترة التي شغل فيها منصبه، وبعد اختيار احمد على ليشغل منصب رئيس قطاع الشئون الإدارية بنفس الوزارة. شغل مدير عام شئون العاملين محسن محمد والذي يتميز بالقيادة الحازمة والرقابة الشديدة والسرعة في توقيع الجزاءات على مرتكبي الأخطاء.

وبعد فترة من شغل محسن محمد منصبه الجديد لوحظ انخفاض مستوى الأداء لإدارته فضلا عن ارتفاع نسب الغياب بين مرؤوسيه وقد أصبح البطء هو السمة الغالبة في إنهاء الإجراءات والبت في الأمور وبدأ العاملون في مختلف الإدارات في الشكوى من تأخير صرف علاوتهم بمكافأتهم نتيجة لتأخر شئون العاملين في إنهاء الإجراءات اللازمة، وفى الاجتماع الذي عقده احمد على مع مديري العموم بالقطاع الذي يشرف علية أشار محسن محمد إلى وجود بعض العاملين المشاكسين في الإدارة العامة لشئون العاملين، وعبر

(*) نقلا عن د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار وسنة النشر.

عن رغبته في نقلهم لاماكن أخرى حتى لا يستمر تأثيرهم السلبي على باقي العاملين وبالتالي على مستويات الأداء للإدارة العامة.

- ما رأيك في أسباب المشاكل التي يعانى منها محسن محمد في الإدارة العامة لشئون العاملين؟
- هل توافقه على نقل بعض العاملين لديه؟ ولماذا؟
- ما اقتراحاتك للقضاء على الظواهر السلبية للإدارة العامة لشئون العاملين؟




Arab
group

الوحدة السادسة

التفكير الإبداعي
مدخل للتميز الإداري

التفكير أرقى سمة يتسم بها الإنسان الذي كرمه الـلـه سبحانه وتعالى وميزه على غيره من سائر الكائنات الحية ولقد حث الـلـه سبحانه وتعالى البشر على التفكير في الكثير من الآيات القرآنية وكرم العقل والعلم والعلماء وأن الأديان السماوية حثت على التفكير والإسلام أحد هذه الأديان الذي عد التفكير فريضة إسلامية وفريضة التفكير في القرآن تشمل العقل الإنساني بكامل ما احتواه من الوظائف بخصائصها جميعا. قال تعالى: (قُل لاّ أَقُولُ لكُمْ عِندِي خزآئِنُ الـلـه ولا أَعْلمُ الْغيْب ولا أَقُولُ لكُمْ إِنِّي ملكٌ إِنْ أَتّبِعُ إِلاّ ما يُوحى إِليّ قُلْ هلْ يسْتوِي الأعْمى والْبصِيرُ أفلا تتفكّرُون) (الأنعام: 50).

والتفكير والفكر نعمة إلهية وهبها الـلـه لبني البشر دون غيرهم من مخلوقاته وهو يمثل اعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني ، جعل الـلـه تعالى الإنسان خليفته في الأرض وميزه بالعقل عن بقية المخلوقات وجعل عقله

مدار التوافق وتحمل أعباء المسؤولية. وحثه على النظر في ملكوته بالتفكير وأعمال العقل والتدبير قال تعالى في سورة الرعد: (وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ) (الرعد: 3).

ويعد التفكير من الظواهر النمائية التي تتطور عبر مراحل العمر المختلفة كما يعد التفكير من أكثر الموضوعات التي تختلف الرؤى وتعدد أبعادها وتشابكها والتي تعكس تعقد العقل البشري وتعقد عملياته ، إن ما يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات قدرته على التفكير، فمن خلال رحلته الطويلة الشاقة من العصور البدائية إلى عصور الحضارة قد استطاع أن يواجه مشكلات لا حدود لها. هذه المشكلات تزداد صعوبة وتعقيداً بتطور المجتمع وتغيراته السريعة.

الإبداع في المؤسسات:

ماذا نعني بالمؤسسات؟ المؤسسات تعني هنا الشركات الخاصة، والدوائر الحكومية والمؤسسات ذات النفع العام مثل الجمعيات الخيرية واللجان والجمعيات المتخصصة، وحتى الأسرة تعتبر مؤسسة بل هي أهم مؤسسة.

بيئة إبداع:

حتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن تتوفر بالمؤسسة البيئة التي تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدو ما يجهل، فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، أعني الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسات.

عندما يخوض الموظف ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة، فيجب أن يتصرف لوحده هنا أو أن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص.

الخطوات والأفكار التي تجعل في مؤسستك بيئة ترعى وتنمي الإبداع:

- لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لابد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضاً القواعد قد تعيق المؤسسة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلاً أنك وجدت صفقة ستربح الكثير وبالتالي تربح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك.
- أنشأ نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه، وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقى الإدارة 1500000 اقتراح!! مليون ونصف اقتراح سنوياً! ويتم تطبيق 98% منها، ويكرم الموظف معنوياً ومادياً.
- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج

الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامى يعلمون تماماً أنه من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكر طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي، إذاً لا مستحيل أبداً.

- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه.

- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسئولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، يعين أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المؤسسة حتى تخلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف.

- علم الموظفين نظام (كايزن)، وهذه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، يجب أن لا يتوقف الإبداع أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة

وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما اللاحق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة سوني، حيث سأل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعاً.

- قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك .

معوقات الإبداع:

عوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليدين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين، لذلك عليك أن تبحث عن معيقات الإبداع في مؤسستك وعالجها فوراً وكلما تأخرت عن معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميتة: ومن الأقوال السلبية التي تعوق عملية الإبداع ما يلي:

- جربنا هذه الفكرة من قبل .
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً .

- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال .
- هذه ليست وظيفتي .
- هذا ليس شغلك .
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا .
- هذا مستحيل .
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة .
- هذه فكرة غبية .
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك .
- لا يمكنك عمل ذلك هنا .
- لا أعتقد أن ذلك مهماً
- لا أريد أية معلومات إضافية .
- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير .
- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير؟
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس!
- ليس عندنا وقت الآن .
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية .

طرق الإبداع:

طرق الإبداع كثيرة ولكننا سوف نركز هنا على أسلوب يسمى العصف الذهني Brain Storming، وهو أسلوب متبع في المؤسسات الشهيرة والمعروفة اليابانية والأمريكية، والعصف الذهني يقوم على أساسين، الأول :تأجيل الحكم على الأفكار، لأن الأفراد المشاركين في جلسات العصف الذهني سيحجمون عن المشاركة بالأفكار عند إحساسهم بأن أفكارهم ستقيم، المبدأ الثاني هو :الكم يولد الكيف، أي كثرة الأفكار مهما كانت سخيفة أو صغيرة سيؤدي إلى توليد أفكار جيدة، وجلسة العصف الذهني تضم من 6 إلى 12 فرد، يقومون بعرض الأفكار الجديدة لحل مشكلة قائمة، أو لتطوير منتج أو خدمة، أو لابتكار منتج أو خدمة جديدان، أو لتطوير سير العمل في المؤسسة، وتكون هذه الجلسة على مرحلتين، الجلسة الأولى للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، والجلسة الثانية لتقييم الأفكار ودمجها وتطويره للحصول على أفكار أكثر تطوراً.

وهناك مجموعة من القواعد التي تبنى على المبدأين السابقين، وهذه القواعد هي:

- ضرورة تجنب النقد، وهذه المسؤولية تقع على عاتق رئيس الجلسة، حيث عليه أن يمنع جميع أنواع الانتقاد أثناء الجلسة.

- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها أو مستواها.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ومن العوامل التي تساعد على إنجاح جلسة العصف الذهني

- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة .
- قبول كل الأفكار مهما كان نوعها .
- التمسك بقواعد العصف الذهني، وهي تجنب النقد، وإطلاق حرية التفكير .
- الفصل ما بين استنباط الأفكار وبين تقويمها .
- تدوين الأفكار على لوحات حتى يتسنى للجميع أن يراها .
- لا تضع مراقبين للجلسة .
- يجب أن يستمر توليد الأفكار حتى يتوقف توليد أفكار جديدة .
- لا يجب أن يقل عدد المشاركين عن 6 ولا يزيد عن 12 .
- ليس من الواجب أن يكون للمشاركين فكرة عما يتم مناقشته .
- من الجيد التمهيد لجلسة العصف الذهني وتهيئة المشاركين فيها، وإخبارهم مسبقاً بموضوعها .

ومن أساليب العصف أسلوب العصف الكتابي، وهو مشابه للطريقة السابقة إلا أنه يكتب، وبإمكانك ابتكار طرق جديدة للابتكار، كوضع سبورة بيضاء في كل غرفة ليتم كتابة ورسم الأفكار عليها، تكثيف الاجتماعات الغير رسمية للتطوير والإصلاح، وتتم هذه اللقاءات بين مجموعة أفراد من كل قسم أو من قسم واحد.

تطبيق الإبداع:

الآن وبعد أن عرفنا أهمية الإبداع، وتكلمنا عن البيئة الإبداعية، وبينا معوقات الإبداع، وأوضحنا طرق الإبداع، نأتي لأهم خطوة ألا وهي تطبيق الإبداع، إذ لا فائدة من تجميع أفكار جديدة وإبداعية بدون تطبيقها، كيف نطبق الأفكار الإبداعية، علينا أولاً تقييمها، والتقييم بتبين إيجابيات الفكرة وسلبياتها وأثرها على المدى القريب والبعيد، والأفضل أن تجرب الفكرة على نطاق ضيق من الزبائن وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، ومن ثم تطبيق الفكرة على المؤسسة بأكملها.

والإبداع قد يكون في طرق جديدة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، أو دمج مجموعة من الخطوات لتوفير الوقت والمال، أو حتى حذف خطوات لا معنى لها من خط الإنتاج.

بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل..وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد..

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون..

ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحية ينبغي أن تكون كما يلي:

- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.
- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهم مشترك..

وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاقة وباقية في القمة.

التدبير الخلاق

لا أظن أن أحداً من المدراء وأصحاب القرار لا يحب النجاح والانتصار على المشاكل والأزمات.. ولكن الفرق بين الناجحين والفاشلين أن الأوائل تمعنوا في الأمور وفكروا فيها وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف..

وحينما نجد فكرة صحيحة وأسلوباً ناجحاً فينبغي الأخذ بهما لأن هذا هو الذي يثبت مصداقيتنا وحنكتنا وخلاقيتنا وهو الذي قامت عليه فلسفة وجودنا كمدراء أو مسئولين أو عاملين.. لذلك علينا أن لا ننسى دائماً أن الحكمة ضالة المؤمن.

من الواضح أن التطور والنمو يتوقف على الإبداع والخلاقية بدرجة

كبيرة لأن مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية.. وإنما تتحقق بالتدبير الخلاق..

طبعاً لا نريد أن ننكر دور الأفكار المتطلعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية لأن معادلة النمو تتقوم بأطرافها جميعاً.

ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضاً الدور الأكثر فاعلية بل والأكثر أهمية في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً.. إذ كل مؤسسة تتقوم بالعنصر البشري، لذا لا تعدم أن تكون لها أفكار متطلعة وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى لتحقيقها؛ إذ لولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى.. إلا أن القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير وحنكة مدرائها..

يقولون: إن التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تتقوم بـ :

الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة

والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطور وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به من أدوار، لأن النتيجة تتبع أخس مقدماتها كما يقول المناطقة...

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقومان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلعاتها..

لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

- الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.
- الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.
- الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

إن أغلب المدراء الناجحين هم قواد التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الابتكار بإسم (مدراء الأفكار) لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يعتني بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد..

سمات المدير المبتكر:

- أن يكون دائم البحث والإطلاع وذو خيال واسع.
- أن يكون على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات.

- أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف.
- أن يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.
- أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- أن يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور.
- أن يكون متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له.
- أن يكون على وعى بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- أن يكون مستقل الرأي وموضوعي في حكمه.
- أن يكون واثقاً من نفسه ومؤمناً بقدراته ولكن دون غرور.
- أن يكون قادراً على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر.
- أن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات.
- أن يتميز بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين.
- أن يكون متحمساً لأفكاره التي يقوم بها وأن يبذل جهداً لتحقيقها.
- أن يكون لديه القدرة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها .
- أن يتميز بارتفاع مستوى طموحاته .

الوحدة السابعة

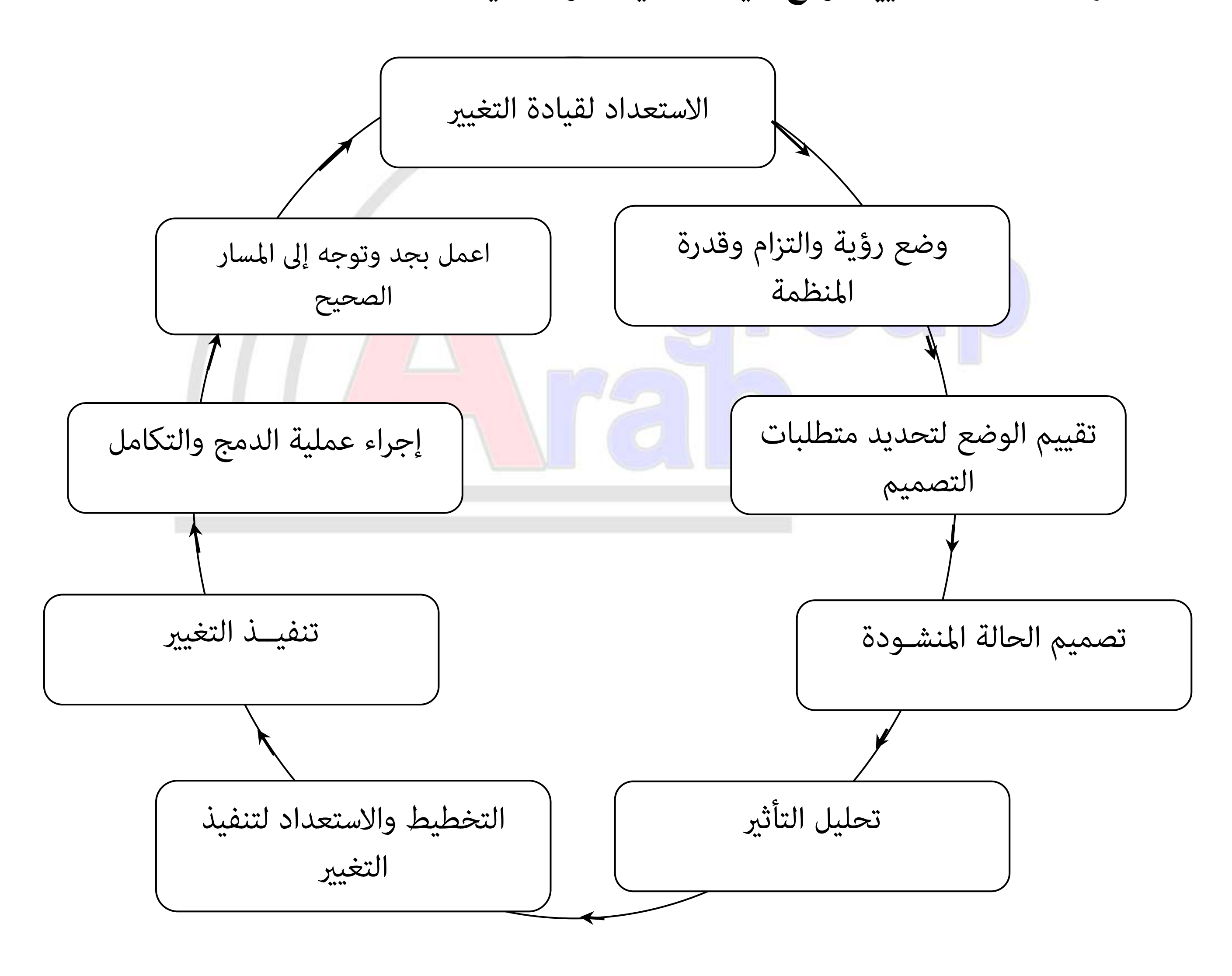
إدارة التغيير
وعلاقتها بنجاح العمل المؤسسي

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمرا لا مفر منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء والهواء حتى تستمر حياته خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم وازدادت وتيرة الحياة سرعة وفرضت علينا قيماً جديدة لا تسمح بالخمول والاستقرار أو إهدار الوقت واغتيال الإبداع والمبدعين، فلابد من استثمار المواهب وخلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض وصناعة المستقبل. ولا شك أن التغيير بتوجهاته الإيجابية يحمل في طياته مصاعب جمة، وأزمات جديدة، وينثر في طريقه أسئلة مؤرقة كثيرا ما تصطدم مع الواقع القديم.

مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال:

التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بهدف تحسينه والمضي به قدما نحو تحقـيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واعٍ ومقصود يتميز بالاستمرارية.

المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية



هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب أن ننطلق والى أين يجب أن نصل. فالمراحل التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجاحها.

مؤسسات أعمال المستقبل:

لا شك أن مؤسسات أعمال المستقبل الناجحة ستكون مؤسسات قائمة على التعلم المستمر يقودها مدراء نجباء يتميزون بالكفاءة و القدرة على التسيير واستشعار المخاطر وبالتالي فإن النجاح الاقتصادي في المستقبل سيكون مرهونا بمدى نجاح المنظمات في "صناعة" القادة القادرين على القيام بمهمة التغيير الشاقة و بتحمل مسؤولياتهم تجاه المؤسسة والموظفين .

يقول كوتر سوف تضطر المؤسسات إلى التعلم، والتغيير وتحديث نفسها بنفسها بشكل ثابت خلال القرن الحادي والعشرين، وبالطريقة نفسها، سيتعين ذلك على إعداد كبيرة من الأفراد، أن عملية التعلم مدى الحياة، والمهارات القيادية التي يمكن أن تتطور من خلالها، كانت تقتصر على نسبة صغيرة فقط من الأفراد حتى وقت قريب. وسوف تزداد هذه النسبة خلال العقود القليلة القادمة.

إذن فمنظمات المستقبل يحتمل أن تتوفر على الأمور التالية:

الحاجة إلى التعلم المستمر: إن مؤسسات القرن الحادي والعشرين ستخضع لناموس إحداث التغيير بشكل متزايد ومستمر ولن ترضى بالأوضاع الراهنة للعمل بل ستسعى على الدوام إلى الالتزام بأهداف وأغراض المؤسسة لتحافظ على حيويتها و لن يتأتى لها ذلك إلا بالتعلم الذي سيصبح الهاجس الأول للإدارات التي ستتحول بدورها إلى ورش عمل وتدريب كما ستخضع ترقية العمال إلى مقاييس جديدة تعتمد على مستوى المهارة و الكفاءة وليس حسب الحظوة والأقدمية.

أهمية تأمين الموارد البشرية اللازمة لإحداث التغيير:

لابد من تأمين الموارد البشرية اللازمة لإدارة التغيير في ظل عالم وثورة التغيير التي نحياها.. ولا يمكن للتغيير أن يدير نفسه، وأن لم يضطلع المدير بإدارة التغيير فسيقوم التغيير بإدارة المدير.

ومما سبق يمكننا القول أنه من المهم تواجد نمط إداري معين ، قادر علي الاضطلاع بمهام التغيير، لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية، والإنسانية الناتجة من خلال مراحل التغيير المستمر بالمنظمة بمعني - أن متطلبات إنجاح مجهودات التغيير يحتاج إلى سمات، ومواصفات معينة، فنية خاصة بالمهارات، وإنسانية خاصة، بالاستعدادات، والقدرات السلوكية، مما يجب

توافرها في المديرين المسئولين عن العمل .. ومن المستبعد بالمرة إمكانية توافر تلك السمات في المدير التقليدي، أو البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم ، أو إدارة المستقبل القريب.

تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة ، ذات الطابع الفني من جانب، بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوي العاملة من جانب آخر، حسب الاختيار، والتعيين، والتحفيز، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالعناصر البشرية - وكل تلك الأمور لم تعد الظروف تسمح بمعالجتها من منطلق بيروقراطي، بل لابد من التحرك السريع، واغتنام الفرص المتاحة ، وتحقيقها في ظل مواكبة التغييرات المستمرة فنياً، واجتماعياً .

نخلص من هذا إلى أن الدعوة إلى خروج المدير البيروقراطي من محيط الحياة الوظيفية، أصبحت دعوي صائبة ، ولها ما يبررها، ما دامت التغييرات الفعالة تلازم سلوكياتنا اليومية من جانب، وما دام المدير البيروقراطي يرفض التغيير لمجرد الرفض من جانب آخر، وذلك تعبيراً عن سلبية الاستعداد، وعدم القدرة علي مواكبة التغييرات، بما لا يحمد عقباه من جانب الآثار الجانبية الهدامة للاستعداد السلبي .

هل يدير التغيير نفسه؟

أن التغيير قد يكون بناءاً ، وقد يكون هداماً ، ويتوقف ذلك علي جودة

ومدي توافر الموارد البشرية اللازمة لإدارة التغيير، بحيث يستحيل إدارة التغيير لنفسها، التي يمكن لها أن تدير نفسها بعد تحديد ، ووضوح الجوانب الإجرائية لمعالجة تلك القضايا .

تسعي الإدارة بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بعد تحديد الأهداف بوضوح، ودقة، واختيار السياسات، والاستراتيجيات للاسترشاد بها في تطبيق، ووضع الأهداف، موضع التنفيذ، ثم تتوالي المهام، والممارسات الإدارية بقصد التأكد من إتباع الخطط، والسياسات الموضوعة علي مدار الوقت، ولا يمثل ذلك صعوبة، رغم التعارف علي المشكلات الفنية، والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل، ولكن تأتي الصعوبة، وتظهر وتتبلور أم المشاكل في إدارة التغيير نفسها، عندما تضع الإدارة أهداف جديدة، وتستحدث طرق وأساليب ووسائل جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ، أو تضطر الإدارة إلى تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها، بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة، والنابعة من فلسفة إدارة التغيير القائمة علي حافز، أو حوافز البحث عن الفرص موضع التغيير الدائم، وإن كانت كل التغييرات ليست بمثابة فرص.

ويتضح من ذلك أن التغيير الفعال، كمنهج، تحكمه اعتبارات وعوامل معينة بقصد الاستفادة منه، وهو يختلف في ذلك عن أية قضية أخري، حيث يحتاج إلى استمرارية المجهودات الخاصة به من أجل إدارته ليصبح بناءاً، وألا

أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدير نفسه بنفسه، كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية الأخرى، والمعتمدة علي سياسات، واستراتيجيات مكتوبة، وتوجيهات لإنجاز العمل من خلال الآخرين.

لم تتعرض النظريات والمداخل الإدارية بعمق كافي إلى مناقشة كيفية اختيار الوظائف الرئيسية، في منظمات العمل الإنسانية، تاركة بذلك وراءها العديد من التساؤلات المثارة في هذا الصدد ما يلي:

- إذا كان أداء المدير المسئول ملحوظ وواضح للجميع من حيث الجوانب الاقتصادية، وتقييم الأداء من خلال النتائج، ومن ثم وجبت ترقيته في حالة وجود وظيفة أعلي شاغرة، فلماذا يمثل اختيار الوظائف الرئيسية مشكلة معينة.
- يحكم اختيار الوظائف الرئيسية في منظمات العمل، مزيج من الاعتبارات التي تتفاوت باختلاف النظام الإداري المتبع. بما في ذلك العوامل الموضوعية الشخصية والذاتية، والسياسية، والإستراتيجية، وفق ظروف الموقف، وتفرغ النظريات، والنظم المتبعة داخل المنظمة، وعلي حد قول البعض "لا توجد خطورة في ترقية الكل إلى أعلي السلم الوظيفي الذي ينتمي إليه. ولكن توجد خطورة كافية في حالة التحسس، والتجسس، وتوجيه الأسئلة المؤلمة حول هذا الموضوع.

أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدير نفسه بنفسه، كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية الأخرى، والمعتمدة علي سياسات، واستراتيجيات مكتوبة، وتوجيهات لإنجاز العمل من خلال الآخرين.

لم تتعرض النظريات والمداخل الإدارية بعمق كافي إلى مناقشة كيفية اختيار الوظائف الرئيسية، في منظمات العمل الإنسانية، تاركة بذلك وراءها العديد من التساؤلات المثارة في هذا الصدد ما يلي:

- إذا كان أداء المدير المسئول ملحوظ وواضح للجميع من حيث الجوانب الاقتصادية، وتقييم الأداء من خلال النتائج، ومن ثم وجبت ترقيته في حالة وجود وظيفة أعلي شاغرة، فلماذا يمثل اختيار الوظائف الرئيسية مشكلة معينة.
- يحكم اختيار الوظائف الرئيسية في منظمات العمل، مزيج من الاعتبارات التي تتفاوت باختلاف النظام الإداري المتبع. بما في ذلك العوامل الموضوعية الشخصية الذاتية، والسياسية، والإستراتيجية، وفق ظروف الموقف، وتفرغ النظريات، والنظم المتبعة داخل المنظمة، وعلي حد قول البعض "لا توجد خطورة في ترقية الكل إلى أعلي السلم الوظيفي الذي ينتمي إليه. ولكن توجد خطورة كافية في حالة التحسس، والتجسس، وتوجيه الأسئلة المؤلمة حول هذا الموضوع.

- يتم اختيار المديرين طبقا للنظام البيروقراطي باستخدام المداخل الموضوعية حيث يعتمد قرار الاختيار علي القواعد والنظم والإجراءات السارية المفعول داخل منظمة العمل، والموضوعية أو المحددة وفق نظم متفق عليها.

ويتم الاختبار طبقا للنظام السياسي، بموجب قرارات تعتمد بصفة أساسية علي ما لدي الإنسان من نفوذ ومقدار ما يمتلكه من مصادر القوي وفي النظام الفني، يتم اختيار المديرين، وشغل الوظائف الرئيسية بموجب قرارات تعتمد بصفة أساسية علي الجوانب الإجرائية، وخاصة إجراءات الاختبارات.

أما في النظام المجدد، فيتم اختيار المديرين، مع شغل الوظائف الرئيسية في ضوء قرارات تعتمد بصفة رئيسية علي مدي قدرة الفرد علي الاضطلاع بمسئوليات خطط معينة.

ويأتي هذا النظام الأخير ليتمشى مع لغة العصر الحالي والمستقبل القريب وذلك فيما يرتبط بقضية اختيار المدير الصالح لإدارة التغيير.

لقد أجريت عدة دراسات وبحوث، بصدد الاختيار الوظيفي للمناصب الرئيسية بمنظمة العمل، وقد وقع اختيارها علي الدراسة التي تم فيها استجواب لعدد ضخم من المسئولين في ثلاثة عشر شركة أمريكية مشهود لها

بالتقدم، والنمو، ومواكبة التغييرات الحديثة، وذلك لمعرفة التصرفات، والسلوكيات، والأسس التي تم علي أساسها اختيار المديرين وشغل المناصب الرئيسية بتلك الشركات. جاءت نتائج الاستجواب، وأبعاد الدراسة لتنفيذ ما يلي:

- تختلف إجراءات اختيار المناصب الإدارية العليا، عن إجراءات اختيار المناصب الأربعة الدنيا في السلم الوظيفي.
- يتم اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وشغل المناصب الإدارية العليا، بمعرفة أفراد محدودين جداً وبطرق غير رسمية للغاية.
- يعتمد اتخاذ القرارات الخاصة باختيار، وشغل المناصب الإدارية العليا علي تقديرات شخصية في ضوء معلومات يتم تجميعها من خلال مشاهدات وقنوات مباشرة.

مكونات التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغير

يجب علي قادة التغيير، وهم بصدد تحديد الأدوار اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير المخطط - الحرص- علي إحداث الانسجام، والتلائم بين الدور الفردي، والاستعدادات، والمهارات الشخصية، وبين مجموعة أدوار جماعة العمل، واستعداداتهم، ومهاراتهم، لتحقيق التفاعل، والتكامل في ترابط، وتماسك من أجل أحداث التغيير.

أما عن الأدوار الرئيسية فهي ستة، حسبما تعارفت عليه الممارسات والتطبيقات العملية، وأما عن مسميات تلك الأدوار، ومضمونها فهي كما يلي:

1- **المبتكر** The Inventor

- يضطلع بتوفيق، وتوحيد الاتجاهات، والمعلومات، لينتج عنها أفكار ونماذج
- يتحسس، ويتلمس الصورة الكلية، ويقييمها.
- يبني خطط التغيير

2- **المجدد** The Entrepreneur

- يركز على الكفاية التنظيمية، والفعالية.
- يتعرف على، ويحدد النقاط الحساسة، واحتمالات المستقبل.
- يبحث عن مواطن الفرص، والمزايا الناجمة عنها بجدية، ونشاط.

3- **الموفق (الموحد)** The Integrator

- يجمع المزيدين، والمناصرين لإحداث التغيير.
- يحرص على كسب التقبل الشخصي، والتقبل الجماعي لبرامج التغيير.
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العملية، والخطط الإستراتيجية، والجوانب التنظيمية.

4- **الخبـير**

- يضطلع بمسئولية المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير.
- يستخدم المعلومات بمهارة، ويقوم بعرضها، وشرحها بطريقة منتظمة.

5- **المـدير**

- يقوم بتحديد الأولويات، وتبسيط الإجراءات، والتعويض عن العمل.
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

6- **الكفيل**

- يتأكد من تعضيد ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- يزاول الاتصالات بفعالية، بغية ملائمة التغيرات لظروف المنظمة.

تلك هي الأدوار الرئيسية المطلوبة، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير، ومدي الحاجة إلى تركيبة بشرية معينة، حيث يعمل هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الاعتمادية، والتفاعل المطلوب من أجل التكامل في الأداء، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يومياً، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح وفعال بينهم بطريقة أو بأخرى، من خلال تنسيق معين،

حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير، ما دامت المجهودات المشتركة منسقة.

لا يعني أهمية كل دور، ضرورة توافر 6 أفراد للاضطلاع بمجهودات التغيير فمن الجائز أن يضطلع شخص واحد بأكثر من دور، وذلك وفق ظروف الموقف والاعتبارات المحيطة بالمنظمة.

يكمن المدخل السلوكي لإدارة التغيير،وحسن معالجة مجهودات التغيير - في - كيفية تحفيز قائد التغيير لأفراد معنيين من ذوي المواهب، والقدرات الفردية، لتجميع تلك القدرات، والمهارات الفردية، من أجل وضع مجهودات التغيير موضع التنفيذ، حيث التطبيقات العملية - ويحتاج ذلك معرفة جيدة، ودراية بخصائص السلوك الإنساني، ومتغيراته والدوافع التي تحرك التصرفات والسلوكيات البشرية داخل منظمات العمل الإنسانية، مع تحليل محددات الشخصية الإنسانية من حيث الجوانب المادية، والجوانب الاجتماعية التي تتكون منها الشخصية الإنسانية وأهمية الإقناع، والاقتناع بأبعاد مجهودات التغيير.

أيضاً ينطوي المدخل السلوكي لإدارة التغيير علي دراسة الاستعدادات وأهميتها في أداء العمل،وحسن معالجة الصراع القائم بين الآلة، والإنسان علي مدار الوقت بحكم التقدم الفني، وتعدد وتنوع صور التقنية الحديثة إلى

جانب النزاع الإنساني بين العناصر البشرية، علي كافة المستويات الإدارية نظراً لاختلاف الأهداف، والميول، والرغبات، والتطلعات.

يشير التغيير دائماً إلى كسب للبعض، وخسارة للبعض الآخر، يتم ترجمتها إلى صورة رقمية من حيث العائد علي كل فرد يمسه التغيير، من جراء الاضطلاع بمجهودات التغيير، بما يحتاج إلى براعة سلوكية لمعالجة الجوانب والمشكلات الفنية، والإنسانية الناجمة عن التغيير.

المغيرون والوصايا العشر

إذا أردت أن تفلح في إحداث تغيير في مؤسستك كقائد ينوي أن يترك أثرا وراءه يذكره به من بعده فعليك أتباع النصائح والوصايا التالية:

1- لا تتكلم قبل أن تفكر.

2- لا تقطع وعوداً زائفة.

3- لا تكن مستبداً.

4- خل عنك الغرور.

5- لا تعوق العمل.

6- اترك المحاباة.

7- لا تهرب من المسئولية.

8- لا تتورط في غضب.

9- لا تحتكر امتيازات لك

10- حفز الآخرين وأحسن التعامل معهم.

وصايا للتعامل مع المؤيدين للتغيير

كثيراً من الذين تناولوا موضوع التغيير وجهوا اهتمامهم إلى المقاومة أو المقاومين والرافضين للعملية التغييرية، ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلى فئة أخري لا تقل أهمية عن فئة المقاومة، إلا الفئة المؤيدة والمتحمسة والراغبة والداعمة للعملية التغييرية.

إن الفئة المؤيدة للتغير لها اهتمام خاص في العملية التغييرية، فهي اهتمام خاص في العملية التغييرية، فهي امتداد استراتيجي لقادة التغيير، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه، وهي العصا التي يضرب بها المغيرون، والرجل التي يمشون بها، والعين التي يبصرون بها،والأذن التي يسمعون بها، أنهم أداة للضغط التي يتم بها مجابهة المقاومين للتغير أو الذين يسعون لتمييعه.

بالإضافة لما سبق ذكره فإن الفئة المؤيدة للتغيير إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها ورسم الأدوار المناسبة لها فإنه قد يتم تحييرها لمقاومة، في ذلك خسارة كبيرة للمغيرين.

من هذا المنطلق نود أن نشير إلى بعض القواعد والمبادئ والتوصيات التي نظنها مهمة في التعامل مع المؤيدين واستثمارهم لصالح العملية التغييرية، وهذه التوصيات هي كما يلي:

- كن قريباً من المؤيدين، واحرص علي تقوية العلاقة معهم، ولا تكتفي بالعلاقة الرسمية والوظيفية وإنما زد علي ذلك بتقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.
- أحسن التعامل مع المؤيدين وذلك بالابتسامة والاحترام والتقدير وحسن الخلق والتواضع لهم والسعي لخدمتهم، فإن ذلك سبب لمحبتك والارتباط بك والثقة برجاحة عقلك وتغييرك.
- زود المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية والدافعة لها ن وذلك حتى لا يعيشوا في جهل وخواء ذهني تجاه التغيير المرغوب، كما أن لهذه المعلومات أثر إيجابي في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.
- أرسم لكل مؤيد دوراً يلعبه في العملية التغييرية ولو كان هذا الدور صغيراً وخفياً، فالقائد الذكي هو الذي لا يهدر أي طاقة مؤيدة، بل يسخر كل الجهود لخدمة التغيير الذي ينادي به.
- كن يقظاً منتبهاً، واعلم أن قناعة المؤيدين بالتغيير التي تطالب به، قد تتغير بين عشية أو ضحاها، لذلك ينبغي أن تكون مراقباً للمؤيدين، متابعاً لتوجيهاتهم وسلوكهم وقناعاتهم.

- أشرك المؤيدين في الحوار والنقاش، وأكثر من مشاورتهم فيما يتعلق بالعملية التغييرية، فإن ذلك أدعي إلى استمرار تأييدهم لك وما تطالب به من تغيير، كما أن ذلك سببا لارتباطهم بالمشروع التغييري وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه.
- احرص علي توسيع مدارك المؤيدين، وتوعيتهم بأساليب المقاومة وحيلها وألا عيبها، ومن ثم قم بإرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة.
- حفز المؤيدين وأشعل حماسهم للتغيير بين الفينة والأخرى، فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقي علي حال واحد ز
- كن قدوة للمؤيدين في كل موقف وعلي كل حال فلسان الحال أبلغ من لسان المقال، والناس بحاجة إلى قدوات أكثر من حاجتها إلى خطباء.
- زود المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة، فإن ذلك قوة للمؤيدين وحفظاً لهم من فتن وألاعيب المقاومة.
- أدفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم بالمشروع التغييري فإنهم (أي المؤيدين)

أن وقفوا هذا الموقف فإن التزاماً أدبيا ومعنويا سوف يتولد لديهم تجاه هذا المشروع التغييري.

- أحذر إهمال آراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها فإن ذلك خطأ جسيم يحسن تجنبه، وإذا لم تكن مقتنعاً بهذه الآراء فاحرص علي إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم ما تظنه الصواب في المشروع التغييري.
- قد الجماهير ولا تجعلها تقودك، فإن التغيير لا يتأتي بالحماس فحسب وإنما يتطلب (بالإضافة إلى الحماس) حكمة وعلماً ودراية وحجة وتخطيطاً وذكاء وصبراً وغيرها من المهارات والقدرات التي تفقدها كثير من الجماهير التي تقودها العاطفة لا العقل.
- خاطب المؤيدين علي قدر عقولهم، واعلم أن المؤيدين أصناف، منهم من تقوده العاطفة، ومنهم من يوجهه الهوي، ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل، ومنهم من يقبل التغيير إمعية وتقليداً للآخرين، ومنهم.. الخ.
- درب بعض المؤيدين علي بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية إن احتجت ذلك.
- أختر لك من بين المؤيدين خليلاً عاقلاً فطناً متحمساً تبثه همومك،

1- اقترب من المحايدين وأحسن التعامل معهم.

2- ابرز أخطاء الوضع القائم وسلبياته.

3- زود المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن المشروع التغييري.

4- اشر إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها لو قام التغيير.

5- حاور المحايدين، واسع في إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة في أذهانهم.

6- استفد من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير علي المحايدين.

7- راقب تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، واحرص علي إبطال مفعولهم.

8- شاور المحايدين، وأستمع إلى آرائهم، وحاول تضمنينها المشروع التغييري.

9- تدرج في تغيير المحايدين، وورطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير.

10- ادع اللـه أولاً وأخيراً أن يشرح صدور المحايدين إلى التغيير النافع.


group
Arab

المراجع

- سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري د. علي الحمادي .
- الدليل العملي لتدريب المديرين بل هولتون - شير هولتون ترجمة: د.محمد جمال الدين ثابت .
- مجموعة أعداد من خلاصات "كتب المدير ورجل الأعمال" إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع "
- صناعة الإبداع د. علي الحمادي - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري
- عبد الـلـه الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوابغ، الرياض، 1995

بعض الروابط الهامة:

http://www.khayma.com/madina/m3-files/20-80.htm

http://ikhwanwayonline.maktoobblog.com/category/%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%88%D9%8A/page/19

http://www.alnoor-world.com

























De : Marwa zenhome



Email : info@arabgroup.net.eg
Email : elarabgroup@yahoo.com
Web : www.arabgroup.net.eg

٨ أ شارع احمد فخرى . مدينه نصر . القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 . 22759945 (00202)